

THOMSON

Coleção Debates em
Administração

O PODER NAS
ORGANIZAÇÕES



Cristina Amélia Carvalho
Marcelo Milano Falcão Vieira

COLEÇÃO DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO

O Poder nas Organizações

Cristina Amélia Carvalho
Marcelo Milano Falcão Vieira

Coordenadores da coleção

Isabella F. Gouveia de Vasconcelos

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Coordenador-assistente

André Ofenhejm Mascarenhas

THOMSON



Austrália Brasil Canadá Cingapura Espanha Estados Unidos México Reino Unido

apresentação

Debates em Administração

E o fim de nosso caminho será voltarmos
ao ponto de partida e percebermos o mundo
à nossa volta como se fosse a primeira vez
que o observássemos.

T. S. Elliot (adaptação)

O conhecimento transforma. A partir da leitura, vamos em certa direção com curiosidade intelectual, buscando descobrir mais sobre dado assunto. Quando terminamos o nosso percurso, estamos diferentes. Pois o que descobrimos em nosso caminho freqüentemente abre horizontes, destrói preconceitos, cria alternativas que antes não vislumbrávamos. As pessoas à nossa volta permanecem as mesmas, mas a nossa percepção pode se modificar a partir da descoberta de novas perspectivas.

O objetivo desta coleção de caráter acadêmico é introduzir o leitor a um tema específico da área de Administração, fornecendo desde as primeiras indicações para a compreensão do assunto até as fontes de pesquisa para aprofundamento.

Assim, à medida que for lendo, o leitor entrará em contato com os primeiros conceitos sobre dado tema, tendo em vista diferentes abordagens teóricas, e, nos capítulos posteriores, brevemente, serão apresentadas as principais correntes sobre o tema – as mais importantes –, e o leitor terá, no final de cada exemplar, acesso aos principais artigos sobre o assunto, com um breve co-

mentário, e indicações bibliográficas para pesquisa, a fim de que possa continuar a sua descoberta intelectual.

Esta coleção denomina-se **Debates em Administração**, pois serão apresentadas sucintamente as principais abordagens referentes a cada tema, permitindo ao leitor escolher em qual se aprofundar. Ou seja, o leitor descobrirá quais são as direções de pesquisa mais importantes sobre determinado assunto, em que aspectos estas se diferenciam em suas proposições e, logo, qual caminho percorrer, dadas suas expectativas e interesses.

Debates em Administração deve-se ao fato de que os organizadores acreditam que do contraditório e do conhecimento de diferentes perspectivas nasce a possibilidade de escolha e o prazer da descoberta intelectual. A inovação em determinado assunto vem do fato de se ter acesso a perspectivas diversas. Portanto, a coleção visa suprir um espaço no mercado editorial relativo à pesquisa e à iniciação à pesquisa.

Observou-se que os alunos de graduação, na realização de seus projetos de fim de curso, sentem necessidade de bibliografia específica por tema de trabalho para adquirir uma primeira referência do assunto a ser pesquisado e indicações para aprofundamento. Alunos de iniciação científica, bem como executivos que voltam a estudar em cursos *lato sensu* – especialização – e que devem ao fim do curso entregar um trabalho, sentem a mesma dificuldade em mapear as principais correntes que tratam de um tema importante na área de Administração e encontrar indicações de livros, artigos e trabalhos relevantes na área que possam servir de base para seu trabalho e aprofundamento de idéias. Essas mesmas razões são válidas para alunos de mestrado *strictu sensu*, seja acadêmico ou profissional.

A fim de atender a este público diverso, mas com uma necessidade comum – acesso a fontes de pesquisa confiáveis, por tema de pesquisa –, surgiu a idéia desta coleção.

A idéia que embasa **Debates em Administração** é a de que não existe dicotomia teoria-prática em uma boa pesquisa. As teorias, em administração, são construídas a partir de estudos qualitativos, quantitativos e mistos que analisam e observam a prática de gestão nas organizações. As práticas de gestão, seja nos estudos estatísticos seja nos estudos qualitativos ou mistos, têm como base as teorias que buscam compreender e explicar essas práticas. Por sua vez, a compreensão das teorias permite esclarecer a prática. A pesquisa também busca destruir preconceitos e “achismos”.

Muitas vezes, as pesquisas mostram que nossas opiniões preliminares ou “achismos” baseados em experiência individual estavam errados. Assim, pesquisas consistentes, fundamentadas em sólida metodologia, possibilitam uma prática mais consciente, com base em informações relevantes.

Em pesquisa, outro fenômeno ocorre: a abertura de uma porta nos faz abrir outras portas – ou seja – a descoberta de um tema, com a riqueza que este revela, leva o pesquisador a desejar se aprofundar cada vez mais nos assuntos de seu interesse, em um aprofundamento contínuo e na consciência de que aprender é um processo, uma jornada, sem destino final.

Pragmaticamente, no entanto, o pesquisador, por mais que deseje aprofundamento no seu tema, deve saber em que momento parar e finalizar um trabalho ou um projeto, que constituem uma etapa de seu caminho de descobertas.

A coleção **Debates em Administração**, ao oferecer o “mapa da mina” em pesquisa sobre determinado assunto, direciona esforços e iniciativa e evita que o pesquisador iniciante perca tempo, pois, em cada livro, serão oferecidas e comentadas as principais fontes que permitirão aos pesquisadores, alunos de graduação, especialização, mestrado profissional ou acadêmico produzirem um conhecimento consistente no seu âmbito de interesse.

Os temas serão selecionados entre os mais relevantes da área de Administração.

Finalmente, gostaríamos de ressaltar o ideal que inspira esta coleção: a difusão social do conhecimento acadêmico. Para tanto, acadêmicos reconhecidos em nosso meio e que mostraram excelência em certo campo do conhecimento serão convidados a difundir esse conhecimento para o grande público. Por isso, gostaríamos de ressaltar o preço acessível de cada livro, coerente com o nosso objetivo.

Desejamos ao leitor uma agradável leitura e que muitas descobertas frutíferas se realizem em seu percurso intelectual.

Isabella F. Gouveia de Vasconcelos

Flávio Carvalho de Vasconcelos

André Ofenhejm Mascarenhas

Os autores agradecem pelo gentil convite, que muito os honrou, feito por Isabella F. Gouveia de Vasconcelos e Flávio Carvalho de Vasconcelos, para escrever este livro para a Coleção Debates em Administração; também agradecem às professoras Rosimeri Carvalho da Silva e Eloise Helena Livramento Dellagnelo pelo generoso prefácio; a Bruno César Santos de Alcântara e Rodrigo Gameiro Guimarães, em Recife, pela pesquisa bibliográfica; e a Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly, Janaina Machado Simões, Glauco da Costa Knopp e Anderson Felisberto Dias, no Rio de Janeiro, pelas indicações bibliográficas e comentários; a Jackeline Amantino de Andrade, Débora Coutinho Paschoal Dourado, Maria Ceci Misoczky, Sueli Goulart, Anderson Felisberto Dias, Janaina Machado Simões e Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly e à Editora Thomson pelo apoio na edição do livro e no suporte ao nosso trabalho.

SUMÁRIO

Prefácio

Prefácio XV

1. Introdução 1

2. Sociedade, Organizações e Poder 7

3. O Ser Humano sob a Ação do Poder 35

4. Dominação e Controle 51

5. Contribuições Brasileiras ao Debate 93

Bibliografia Comentada 117

Referências Bibliográficas 127

Prefácio

*Bendito o que semeia
Livros... Livros à mão cheia...
E manda o povo pensar!
O livro caindo n'alma
É germe – que faz a palma,
É chuva – que faz o mar.*

Castro Alves, *Espumas Flutuantes*

O poder, embora seja uma das categorias centrais para a análise das organizações, tem merecido pouca atenção dos estudos organizacionais brasileiros. Mesmo podendo encontrar nas edições brasileiras autores que abordem o tema, raros são aqueles que dedicam uma obra completa aos aspectos políticos das organizações, exceção feita ao lançamento recente dos três tomos de autoria de José Henrique Faria. Nesse sentido, destacamos um grande espaço vazio na área. O país se ressentia de livros que abordem esse tema com a devida exclusividade. É com entusiasmo, portanto, que recebemos o texto de Cristina Carvalho e Marcelo Vieira, ora apresentado ao público nesta oportuna coleção **Debates em Administração**, coordenada por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Isabella F. Gouveia de Vasconcelos.

Embora central na análise de qualquer fenômeno social, o tema do poder é árduo. Se provavelmente ninguém ousa contestar sua importância para a compreensão das organizações e de seus processos, poucos se sentem preparados para abordá-lo em seus estudos. O assunto parece evidente, mas resiste em se mostrar, em se deixar definir. Não é sem razão que os autores iniciam seu texto comparando-o com o amor, pois parece que, tal como este, o poder "*est un oiseau rebelle que nul ne peut apprivoiser*". Neste trabalho, o público será beneficiado por um

livro que o ajudará a iniciar seus estudos de maneira segura, uma vez que este pretende ser uma obra introdutória. Sem dúvida, os primeiros passos no tema serão beneficiados com o tratamento cuidadoso e generoso dado pelos autores até mesmo aos aspectos mais complexos do poder. No entanto, salientamos que os leitores não encontrarão no texto uma simples exposição das diversas concepções do poder, como outros já o fizeram brilhantemente, mas uma abordagem que, sendo introdutória, não deixa de tratar com rigor as concepções centrais para o estudo da política nas organizações nos dias atuais.

Os autores já são conhecidos da comunidade acadêmica, que reconhece a importante contribuição que vêm dando à área de estudos organizacionais. Cabe-nos aqui, na verdade, destacar alguns pontos do trabalho que não devem passar despercebidos aos leitores, pois marcam acréscimos relevantes, tanto para aqueles que iniciam seus estudos organizacionais, como para tantos outros mais maduros na área.

Uma contribuição indubitável do tratamento que dão Cristina Carvalho e Marcelo Vieira ao tema do poder é a ênfase na história e na sua relação com o contexto social: "de tal forma que o ambiente deixa de ser apenas fonte de 'entradas' e depositário de 'saídas' para tornar-se elemento explicativo de estruturas de dominação", tal como os autores sublinham a propósito da contribuição de Pagès e seus colaboradores no clássico estudo *O poder das organizações*. Acreditamos que isso explica, pelo menos em parte, a escolha de autores tratados no livro, como Bourdieu e Foucault, os quais constituem reconhecidamente referências centrais para essa abordagem.

Aliás, a discussão dedicada a Bourdieu e a Foucault é um importante ponto de destaque na obra. Embora esses autores sejam cada vez mais freqüentemente citados nos estudos organizacionais, ainda falta no Brasil uma obra que apresente suas concepções e sua contribuição para a área, o que o presente livro oferece

na forma de um texto introdutório. Cabe destacar a criteriosa explicação da construção teórica de Bourdieu e o cuidado com que enfocam a contribuição de Foucault, centrando-se nos aspectos que mais têm sido utilizados nos estudos de poder nas organizações. É iniciação suficiente para que os leitores mais curiosos sintam-se encorajados a ir além dessa perspectiva e prossigam nos estudos de Pierre Bourdieu e de Michel Foucault para encontrarem, nestes, a biopolítica e a governamentalidade.

Cabe-nos destacar, também, o capítulo dedicado ao controle que, ao estabelecer uma clara relação entre os mecanismos de controle e o processo de racionalização da sociedade, propicia aos leitores uma esclarecedora discussão sobre a condição dessa variável nas organizações. Com exceção de alguns textos didáticos, as discussões mais atualizadas sobre o controle são encontradas apenas em artigos publicados em revistas, recebendo um tratamento limitado e não amplo como fazem aqui os autores.

Por fim, cabe-nos sublinhar o destaque dado à contribuição de estudiosos brasileiros ao tema. Se alguns autores estrangeiros, como Bourdieu e Foucault, ainda são pouco abordados nos estudos sobre poder no Brasil, os autores brasileiros o são ainda menos. Exceção feita a uns poucos pesquisadores, os estudos no Brasil sempre procuraram suas bases teóricas em autores estrangeiros, sobretudo anglo-saxões. Apesar da recente onda de trabalhos focados em problemáticas brasileiras e embasados em teorias construídas por brasileiros, os trabalhos dominantes na área freqüentemente esquecem de estabelecer as devidas relações com as contribuições nacionais. Essa é uma importante contribuição deste texto, uma vez que propiciará uma boa trilha àqueles que estão em busca dos conhecimentos iniciais sobre o tema, tendo como referência uma reflexão sobre o poder ligado ao contexto brasileiro. Certamente essa reflexão pode continuar ou ser reconstruída a partir das interessantes recomendações de leitura que aparecem no final do livro, outra excelente idéia da coleção.

A dedicação de Cristina Carvalho e Marcelo Vieira nesta obra nos brinda, portanto, com um excelente texto introdutório ao poder que, no espírito desta coleção, é capaz de apresentar as idéias centrais, mantendo o rigor que o tema exige. Tudo isso em um texto agradável e instigante, leitura obrigatória a todos os interessados na compreensão do fenômeno organizacional.

Rosimeri Carvalho da Silva
Eloise Livramento Dellagnelo

Florianópolis

capítulo 1

Introdução

Só o amor, escreve Aubert (1994), tem um significado tão central para o ser humano e para as sociedades quanto o conceito de poder. As sociedades e as organizações complexas como a igreja ou simples como a família têm em comum o fato de constituírem palcos onde ocorrem jogos de poder e conflitos derivados de interesses divergentes, que manipulam indivíduos, grupos e coalizões.

Um dos poucos temas consensuais nas ciências sociais é a reconhecida importância das organizações e seu crescente papel na sociedade contemporânea. Além de sua influência crescente, as organizações aumentaram de tamanho, multiplicaram-se e ocuparam todos os setores de atividade.

Na sociedade contemporânea, as organizações se fazem presentes em praticamente todas as dimensões da vida social ao influir no ambiente econômico, nas disputas políticas e ideológicas que são travadas no espaço social, nas dimensões religiosas e culturais que estruturam cada tempo e espaço.

Para Weber (1993), nas sociedades antigas a autoridade repousava na tradição e na lealdade e obediência àquele que detinha o poder, mas também no carisma pessoal de um indivíduo. Na sociedade moderna, as bases da autoridade encontram-se na

supremacia da razão e no contrato social. A condução da vida social é realizada, não pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos.

Esses processos de racionalização da vida econômica, política, social e cultural da sociedade, de secularização e burocratização das estruturas sociais traduzem-se, para Weber (1993), no modelo burocrático: a forma de organização social e de dominação característica da nova sociedade industrial. Para o sociólogo alemão, o capitalismo é o "desencantamento do mundo" (*Entzauberung der Welt*), e a burocracia, o meio mais racional pelo qual o sistema pretende controlar o processo de trabalho e os indivíduos.

A vitória da burocracia sobre as formas de organização social que a precederam estaria determinada pela superioridade técnica, assentada nos princípios da meritocracia e da previsibilidade da atividade econômica, elementos decisivos para a eficiência do sistema capitalista. Sua capacidade para alcançar os objetivos do sistema fundamenta-se na racionalidade e na disciplina, aspectos que constituem seus sinais de identidade perante outros modelos de organização social.

Para alguns autores clássicos,¹ esse processo de burocratização representou a marcha inexorável da sociedade humana em direção a um futuro de submissão e de racionalização extrema. Mas essa visão, em certa medida pessimista, deu lugar a enfoques (Arhne, 1990) que rejeitam o caráter de inevitabilidade e determinismo histórico daquele processo, pondo ênfase nos conceitos de hegemonia e de tendências dominantes.

Assim, a história é considerada uma construção humana, que se realiza nas disputas de poder pela prevalência de uma visão de mundo particular. A reflexão sobre o poder e a análise de suas for-

¹ Rizzi, B. *La burocratización del mundo*. Barcelona: Península, 1980; Jacoby, H. *The bureaucratization of the world*. Berkeley: University of California Press, 1973.

mas de exercício não é concebida como uma opção intelectual pessimista e uma visão demoníaca da vida, mas, pelo contrário, é um caminho pelo qual, negando o determinismo histórico, os homens podem construir conscientemente o seu destino. É esse caminho de esperança nas possibilidades que se nos deparam quando compreendemos os mecanismos de funcionamento do poder na sociedade que convidamos o leitor a percorrer conosco.

O conceito de poder é de tal maneira amplo que pode ser usado tanto para designar fenômenos sociais, relacionados à ação do ator social ou à prática social do homem, quanto fenômenos físicos, sendo os dois primeiros sentidos os que interessam neste livro.

Segundo Bobbio (1986), o poder é concebido como a capacidade de agir do indivíduo, e também como a capacidade de determinar o comportamento de outro indivíduo. É o exercício do poder do homem sobre o homem. Ainda que ampla, essa definição já permite perceber a primeira divisão da concepção de poder. Aqui se elimina a concepção intencional de poder que, originada em Hobbes e seguida por Voltaire e Russel, aborda o conceito de poder pelo enfoque dos agentes individuais. Com base nesse enfoque, ter poder é deter "algo" que lhe atribuiria essa condição. Nesses autores, identifica-se uma concepção intencional de poder, potencial para Hobbes, em que "o poder de um homem é o seu meio presente de obter algum bem futuro", ou real para Voltaire, para quem "o poder consiste em fazer os outros agirem como eu desejo" (Lukes, 1980, p. 825).

Posteriormente, o conceito de poder foi ampliado não só para interpretar as ações, mas também as inações dos atores (Lukes, 1980), além de considerar o papel dos agentes coletivos capazes de exercer poder sobre os indivíduos ou os grupos. "O poder é um ato", diz Hall (2004, p. 95), e, abordando-o dessa forma, a análise pode deter-se a investigar os resultados de um ato de poder que pode originar, dentre outros fenômenos, a obediência ou o conflito.

Sublinhar o aspecto relacional do poder revelou uma significativa mudança na abordagem do conceito, na medida em que passou a enfatizar os vínculos de dependência entre as partes. Focalizando as relações de poder entre os indivíduos, emerge uma questão importante para a investigação dessas próprias relações: o papel do receptor. O receptor é o indivíduo sobre o qual o poder é exercido e que é determinante na identificação do tipo e da forma da ocorrência do ato de poder (Bachrach e Baratz, 1981).

Em diversas concepções de poder pode-se inferir uma idéia comum, que é "a noção de provocação de conseqüências, independente do que elas possam ser ou o que as provoca" (Lukes, 1980, p. 825). Por esse prisma, o poder como fenômeno social é entendido como uma relação entre os homens e entre os grupos que eles formam.

Essas concepções de poder, apesar de enfoques diferentes, situam-se no campo da categoria assimétrica de poder, que pressupõe relações sociais e políticas desiguais, em luta por recursos de poder e que desenvolvem práticas de resistência e conflito. Entretanto, outros autores localizam-se na chamada vertente simétrica de poder, a qual ressalta o caráter benigno e comunal deste, e acredita na capacidade do homem de realização coletiva e harmoniosa perseguindo objetivos consensualmente determinados.

A categoria simétrica de poder remonta a Platão e Aristóteles que, em sua idéia de *Polis*, imputavam à comunidade a detenção do poder político. Alguns séculos depois, outros autores, como a filósofa alemã Hannah Arendt, adotaram essa concepção simétrica de poder para explicar as relações entre os homens.

É importante salientar uma notável diferença na natureza das relações de poder entre as perspectivas simétrica e assimétrica. O poder simétrico é definido como uma capacidade de ação coletiva em que todos ganham. Qualquer relação de assimetria em uma disputa em torno do mesmo objeto não pode ser, portanto, considerada uma relação de poder. Dá-se a esse tipo de relação

de forças o nome de violência. Assim, nas organizações, foco deste livro, pode-se encontrar tanto manifestações de poder como de violência. Entretanto, partindo-se dessa distinção, uma estrutura organizacional, por compreender diferenciação de autoridade, é uma expressão de violência (Arendt, 1994).

Por mais cara que seja aos autores a perspectiva simétrica de poder, ela não será objeto de análise neste livro, cujo objetivo é apresentar ao leitor uma visão geral de diferentes formas de se compreender o poder assimétrico nas organizações. A maioria dos livros de gestão trabalha essa perspectiva sob a lente de uma única abordagem, nomeadamente, a que compreende as organizações como estruturas de autoridade legitimadas. Optamos por trazer ao leitor, além dessa possibilidade de compreender o mundo das organizações, outras abordagens sobre poder para que possa ter um amplo espectro de possibilidades de interpretar a realidade. Chama-se atenção, entretanto, para o cuidado que o pesquisador menos iniciado deve ter no uso das diferentes abordagens. Algumas visões de mundo são antagônicas e as bases epistemológicas que as sustentam não podem ser usadas complementarmente. Esse alerta ficará cada vez mais evidente à medida que se desenrolar esta narrativa.

Neste livro, o leitor encontrará, na seqüência de capítulos, discussões sobre as perspectivas de poder centradas nas organizações como estruturas de autoridade, nas quais a estrutura organizacional formal representa o espaço social efetivo de exercício do poder (Weber, 1993). Vai se deparar também com as abordagens da economia política nas quais as organizações são um *locus* de dominação (Zald), e do campo social como arena de jogos de poder entre os atores sociais (Bourdieu).

No Capítulo 2 são apresentadas igualmente as perspectivas do poder como mediação (Pagès) e prática social e disciplina dos homens (Foucault). No Capítulo 3, o texto debruça-se sobre os efeitos da ação de poder sobre os seres humanos. Começa pela

discussão sobre o indivíduo orientado por interesses que determinam sua ação no seio das organizações; continua com a perspectiva do homem detentor de recursos de poder e que exerce sua ação no campo social para valorizar os recursos que dispõe e ter poder de influência; e conclui com a discussão sobre o poder disciplinar e o seu exercício sobre o corpo.

O Capítulo 4 discute o controle que a sociedade e as organizações exercem sobre o homem. As organizações são abordadas como espaços preferenciais de controle, segundo alguns autores, ou apenas como espaços sociais que reproduzem a dominação na sociedade. O Capítulo 5 apresenta algumas das principais contribuições dos estudiosos brasileiros para esse debate, demonstrando que sempre houve, na academia brasileira, intelectuais que não deixaram de se comprometer com os problemas de seu tempo. Ao final, é oferecida uma bibliografia sobre poder, sugerida e comentada por especialistas na área organizacional, cuja leitura permite aprofundar as idéias aqui apresentadas.

capítulo 2

Sociedade, Organizações e Poder

As perspectivas de análise que defendem as estruturas organizacionais como canais de exercício da autoridade e realização do poder no estrito âmbito das organizações aceitam o poder como variável crucial. Entretanto, sua abordagem funcional do poder por intermédio dos elementos determinantes dissocia a organização da dinâmica política e social da qual a organização faz parte.

Outros autores ultrapassaram essa “barreira invisível” e debruçaram-se sobre as relações indissociáveis entre as lutas de poder no campo social e nos espaços específicos, como são as organizações. O edifício teórico de Bourdieu assenta-se no estudo da diferenciação social e dos modos de reprodução da dominação.

Uma terceira corrente é formada pelo trabalho de autores que estudaram a ocorrência de comportamentos que não implicavam obediência a qualquer tipo de autoridade (pelo menos não conscientemente). Um dos maiores representantes dessa linha de pensamento é Michel Foucault.

AS ORGANIZAÇÕES COMO ESTRUTURAS DE AUTORIDADE

A categoria assimétrica de poder, adotada por grande parte dos cientistas sociais, abrange três enfoques: a obtenção de aquiescência ou controle, a relação de dependência e a desigualdade.

O poder interpretado sob o enfoque da desigualdade encerra "uma noção que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar as vantagens e os recursos valiosos, mas escassos" (Lukes, 1980, p. 828). Assim, por essa perspectiva, não é necessário que o receptor do ato de poder seja dependente ou aquiesça para que o poder se exerça.

O poder interpretado sob o enfoque da relação de dependência é, por sua vez, aquele que potencializa as relações de dependência entre os atores sociais, ou, como escreve Lukes, em que "B se conforma com a vontade ou os interesses de A, não em virtude de quaisquer ações ou ameaças discerníveis de A, mas em virtude das relações mesmas entre A e B". Portanto, nesse enfoque se enfatizam, na análise, os tipos e as formas de conquista e sustentação das relações de dependência entre o sujeito e o objeto do ato de poder, e ainda por que e como este último a ele se submete.

O poder interpretado sob o enfoque da aquiescência ou do controle enfatiza o predomínio da vontade de uns sobre a de outros. Nesse caso, o poder implica inevitavelmente resistência e conflito, sobre os quais predomina a vontade do detentor do poder. O que varia, e o que é fundamental nessa análise, é o grau no qual a existência do poder se faz sentir. Assim, por esse enfoque, o poder é visto como uma forma de controle social. Sua efetividade é maior quanto mais se evita o conflito e mais aquiescência se obtém dos receptores do ato de poder. Para Maquiavel, por exemplo, que entendia o poder como controle social, esse modelo é mais efetivo porque evita o conflito e economiza o uso de medidas de coerção (Lukes, 1980).

O poder enquanto controle tem particular importância para a análise organizacional na medida em que, nas organizações burocráticas, o controle é exercido por meio de regulamentos, normas e comunicação formal, elementos-chave da estrutura de poder.

Para Weber (1993), o poder representa a probabilidade de que um ator em uma relação social possa realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa.

A classificação weberiana de poder é estabelecida em estreita relação com o conceito de autoridade. Para Weber, enquanto o poder exige o emprego da força, a autoridade representa uma forma de poder que não implica o uso da força. Essa abordagem é compatível, segundo Lukes (1980), com os três enfoques apresentados.

Considerando a legitimidade como elemento central na expressão de formas de dominação em diferentes tipos de sociedade, Weber criou sua tipologia de autoridade, o que significa dizer "tipologia de poder legítimo". Assim, a legitimidade transforma o poder em autoridade, em algo aceito. Pode-se, então, entender por legitimidade a crença, por parte do grupo de referência, na validade do exercício de um determinado tipo de poder. Weber apresenta, assim, sua tipologia:

- Autoridade tradicional: aquela que tem por base a crença na tradição. Característica de sociedades tradicionais.
- Carismática: tem por base a crença no carisma. Em geral manifesta em relação às características pessoais de um líder governante.
- Racional-legal: sua base de aceitação é a crença em regras e normas. É característica das sociedades modernas.

Salienta-se que Weber relaciona de forma indissociável os conceitos de legitimidade, autoridade, racionalidade e eficiência. As sociedades modernas são o *locus* de manifestação de um

tipo específico de poder: aquele legitimado por crença em normas e regras que, por serem estas racionais, garantem a eficiência na forma de organização social. A burocracia surge, então, como forma organizacional por excelência, capaz de reunir todos esses atributos e, dessa forma, exercer dominação sobre um grande número de pessoas.

A influência da contribuição weberiana ao estudo do poder terá seqüência adiante na perspectiva do conflito que pressupõe a multiplicidade de objetivos dos indivíduos nem sempre convergentes com os objetivos da organização. Essa linha de raciocínio nos levará posteriormente a discutir a importância dos interesses dos indivíduos e dos grupos e a geração das situações de conflito como algo inerente às organizações. Desse modo, a análise afasta-se da perspectiva funcionalista, que destaca preferentemente os elementos de consenso, harmonia e homogeneidade na organização. Ainda que seja certo que o conceito de conflito compõe a análise funcionalista, não é menos certo que o faz de forma marginal e com caráter disfuncional e passageiro.

A dimensão tomada pela sociedade organizacional, especialmente a partir do século XX, sugere que muito da vida social ocorre na interação entre indivíduos e organizações. Indivíduos desempenham diferentes papéis em sua relação com o mundo organizacional, ou seja, o conhecimento gerado a respeito das organizações tem efeito e é afetado pelo posicionamento das pessoas perante o contexto em estudo. Significa ainda mais quando o papel representado implica a possibilidade de direcionamento da reflexão acerca da problemática organizacional (Goulart e Carvalho, 2005). Decorre daí a importância do reconhecimento da capacidade de influência dos estudos organizacionais sobre a ação efetiva das organizações e, conseqüentemente, do mundo social.

O fato de, numa sociedade organizacional, as estruturas formais deterem grande poder de ordenamento da vida social faz

supor que por elas passem as mudanças sociais, mas também as tentativas de estabilização política e social.

É a estrutura formal das organizações que sustenta a possibilidade de esses agrupamentos sociais realizarem suas missões no mercado. A sociedade tornou-se complexa e, a partir daí, as redes de transações e relações que se criam no mundo do trabalho geram necessidades de coordenação e controle. Para as principais teorias organizacionais, a estrutura formal racionalizada das organizações é o instrumento mais efetivo para atingir esses objetivos. A globalização e a mundialização da economia são fatores importantes no aumento da complexidade da sociedade que, a esse aumento, responde com mais racionalidade instrumental das estruturas formais das organizações que a vertebram.

No plano das organizações, o fenômeno do poder está sempre em estreita relação com a estrutura organizacional, pois é no arcabouço estrutural que ocorrem as ações que estabelecem as condições necessárias para as relações de poder (Hall, 2004).

Além dos processos organizacionais, compõem a estrutura das organizações os elementos formais, tais como a divisão hierárquica do trabalho e os níveis de autoridade e controle. Por essa razão é que a análise do poder, nas organizações, é feita em estreita relação com a análise da estrutura organizacional.

Na divisão de trabalho nas organizações, as relações de poder geralmente investigadas são aquelas estabelecidas na diferenciação vertical. Entretanto, há que se considerar a importância da análise das relações de poder que acontecem no plano da diferenciação horizontal. Nesse plano, os conflitos entre grupos ou departamentos favorecem o recrudescimento das normas de controle, uma vez que grupos de *status* diferentes interagem tendo por base comportamentos de desigualdade, dependência e aquiescência.

A autoridade atribuída a cada cargo, na estrutura formal da organização, é um elemento indispensável nas relações de poder que

se estabelecem no arcabouço organizacional. A autoridade é exercida de acordo com os determinantes de poder dos quais ela emana.

Os chamados determinantes de poder (que uns denominam bases e outros fontes de poder) representam os recursos que os indivíduos ou grupos controlam e que os tornam capazes de exercer poder sobre outrem. French e Raven¹ propõem uma série de determinantes de poder, a que chamam de "bases do poder". Essas bases se assentam nas relações interpessoais entre detentor e receptor de poder, como: coerção (capacidade de o primeiro punir o segundo pelo não-cumprimento das exigências); recompensa (possibilidade de o influenciador recompensar o influenciado); legitimidade (significa que o detentor de poder adquiriu o "direito" de agir com autoridade); referência (está baseada na vontade de o primeiro imitar e se identificar com o segundo); especialização (está na base do reconhecimento da competência do influenciador). Bacharach e Lawler (apud Hall, 2004) acrescentam a essas cinco a informação ou o "acesso ao conhecimento" como um importante determinante de poder nas organizações e propõem que quatro aspectos cruciais devem ser levados em consideração. São eles: (1) o *cargo* ou a posição na estrutura da organização; (2) características pessoais determinantes, como o *carisma*; (3) a *especialização* (que é fonte e base do poder, que os indivíduos trazem com eles para a organização, com a formação profissional); e (4) a *oportunidade* ou a combinação de fatores que oferece ao indivíduo oportunidade de utilizar suas bases de poder.

Galbraith (1986), que como a maioria dos autores dessa tendência valoriza os determinantes de poder, defende outros fatores que tornam possível o seu exercício: a *personalidade*, marcadamente uma característica pessoal que facilita o acesso e o exercício do poder; a *propriedade* ou riqueza, que facilitam a submissão de outrem pelo poder econômico; e a *organização*, fonte de

¹ French, J.; Raven, B. The bases of social power. In: Cartwright, D. (coord.) *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

maior potencial na sociedade para que um indivíduo ou grupo alcance e exercite seu poder.

Outros determinantes são considerados importantes no exercício do poder organizacional: a autoridade formal, o controle de recursos escassos, o uso da estrutura organizacional mediante normas e regulamentos, o controle do poder decisório, do conhecimento e da informação, de fronteiras e de tecnologia, a habilidade para lidar com a incerteza, as alianças interpessoais e o controle sobre contra-organizações são, na opinião de Morgan (1997), fontes privilegiadas para auferir poder nas organizações.

O autor ressalta que a autoridade formal é a fonte mais óbvia de poder organizacional, principalmente nas modernas organizações burocráticas, “na medida em que a autoridade é traduzida em poder, devido à anuência daqueles que ficam abaixo no padrão de comando, a estrutura de autoridade é também uma estrutura de poder” (Morgan, 1997, p. 160).

As análises que valorizam os determinantes de poder são geralmente derivadas de abordagens que privilegiam a estrutura organizacional e os arranjos nela cristalizados, em vez da dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes que, determinando objetivos diferentes, produzem situações de conflito e negociação. Da mesma forma, são abordagens que desprezam a luta de poder entre os atores sociais no espaço social bem como os mecanismos por meio dos quais a autoridade é exercida e internalizada.

Para Clegg e Dunkerley (1991), a análise do poder nas organizações, baseada nos determinantes (bases e fontes), carrega um problema inevitável: a definição, *a priori*, das origens do poder, o que pressupõe que essas origens deverão ter utilidade explicativa para toda e qualquer situação de realização de poder nas organizações. A riqueza e a diversidade demonstradas pelo cotidiano das organizações desmentem o caráter invariável e universal desses elementos explicativos.

Sendo o jogo de poder nas organizações um processo dinâmico, os elementos formais da estrutura organizacional adquirem um caráter igualmente dinâmico, uma vez que sua mudança representa fonte de informação sobre a alteração do arranjo de poder dentro da organização (Morgan, 1997; Clegg, 1981).

É assim que, por exemplo, a autoridade adstrita a alguns cargos no *design* hierárquico da organização tem como fonte de poder a especialização, e uma mudança no tipo de demanda do ambiente pode diminuir a importância de algumas posições, alterando o arranjo de poder entre as posições de indivíduos e grupos (Hall, 2004).

PODER E MEDIAÇÃO

Max Pagès e colaboradores analisam a relação entre o ser humano e as organizações, mediada pelo poder destas sobre aquele (Pagès et al., 1986). Os autores apresentam e definem as organizações integradas ao seu contexto sócio-histórico, de tal forma que o ambiente deixa de ser apenas fonte de “entradas” e depositário de “saídas” para se tornar elemento explicativo de estruturas de dominação. Essas estruturas são reproduzidas a partir dos níveis mundial, continental e nacional, visto que as organizações contemporâneas possuem, em geral, vínculos com essas diferentes esferas de atuação.

Em seu já clássico estudo sobre poder, os autores oferecem uma definição inovadora de organização como instrumento de mediação. Para eles, a mediação é uma estratégia das organizações para gerar contradições nas pessoas. Tais contradições referem-se, por um lado, às oportunidades oferecidas, que representam um benefício, e, por outro, às restrições que aprisionam o indivíduo. Assim, manifestações de satisfação se associam à insatisfação e frustração (ex.: trabalho mais do que seria justo, mas onde vou ter um outro emprego que oferece esse salário e esses benefícios?).

A mediação é uma estratégia de risco. As oportunidades e restrições oferecidas são medidas de forma a manter o equilíbrio

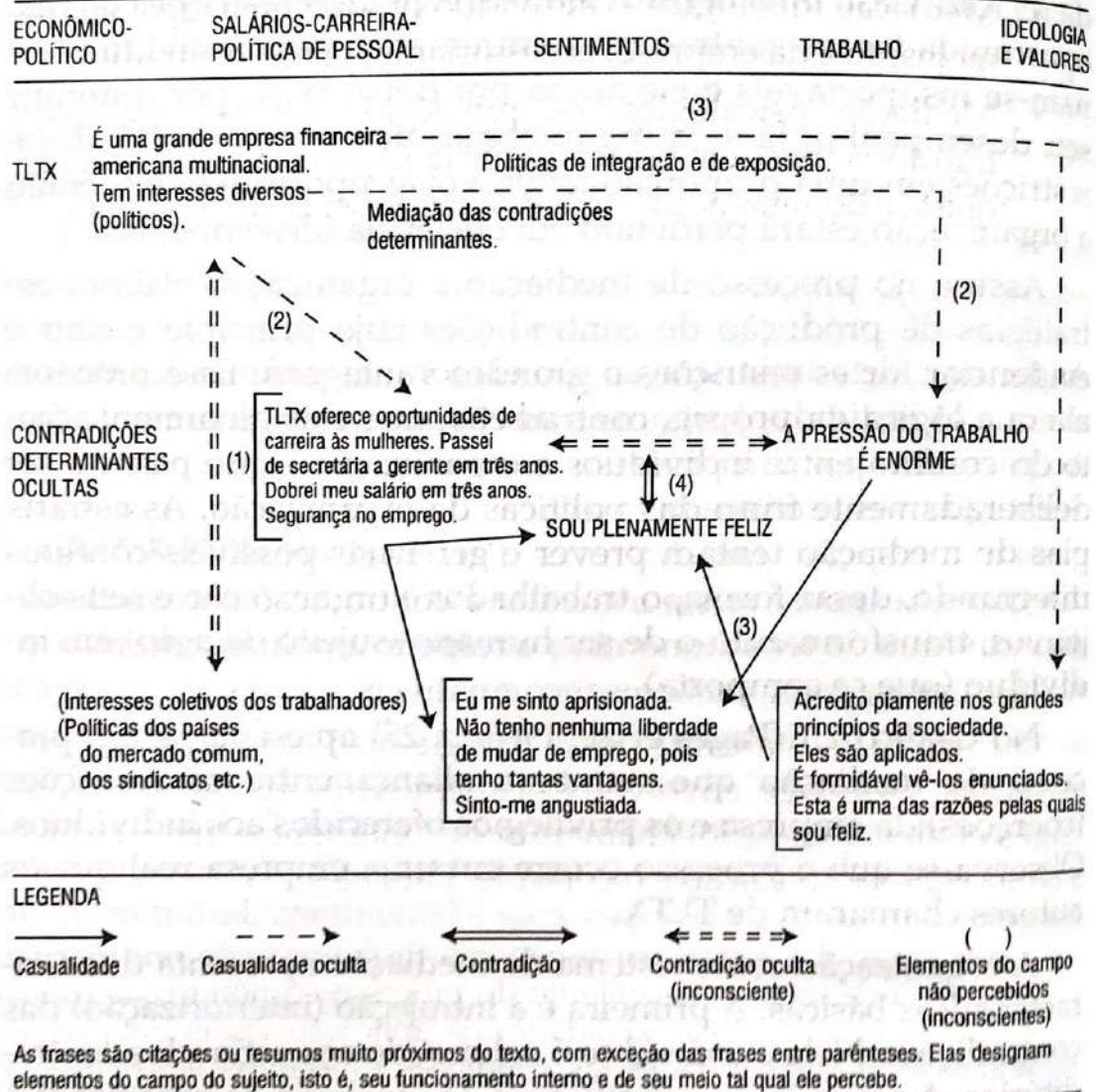
da relação. Caso uma organização ofereça mais restrições do que oportunidades, as contradições enfrentadas pelo indivíduo tornam-se insuportáveis e ele acaba por deixá-la ou por diminuir seu desempenho. Já se a organização oferece oportunidades e restrições em uma proporção favorável às oportunidades, então a organização estará perdendo em eficiência (desempenho).

Assim, no processo de mediação a organização elabora estratégias de produção de contradições cujo princípio é unir e evidenciar fortes restrições a grandes vantagens. Esse processo altera a lógica da própria contradição, que é originalmente fruto do conflito entre indivíduos e organização e que passa a ser deliberadamente fruto das políticas da organização. As estratégias de mediação tentam prever e gerenciar possíveis conflitos integrando, dessa forma, o trabalhador à organização e seus objetivos, transformando-o de ser humano (sujeito da ação) em indivíduo (que se comporta).

No Gráfico 2.1 (Pagès et al., 1986, p. 25) apresenta-se um processo de mediação que retrata a aliança entre as restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos aos indivíduos. Observa-se que o processo ocorre em uma empresa real que os autores chamaram de TLTX.

A organização como sistema de mediação apresenta duas características básicas. A primeira é a introjeção (interiorização) das contradições. Nela o indivíduo é submetido aos estímulos contraditórios. A segunda é a solidificação da ideologia da organização, por meio da utilização de um conjunto de técnicas, tornando a política (os princípios da organização) fonte suplementar de satisfação do indivíduo. Pagès et al. (1986, p. 28-29) apresentam quatro tipos de mediação: política, ideológica, econômica e psicológica.

- **Mediação econômica:** política de bons salários e carreira medeiam a aceitação do trabalho excessivo e dos objetivos de lucro e expansão da empresa. De modo geral, essa aceitação representa o acolhimento das relações de produção e do sistema social (dominação capitalista).



Fonte: Pagès et al., 1986.

Gráfico 2.1 Gráfico de um processo de mediação externa.

- **Mediação política:** técnicas de administração garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa e incentivam a capacidade individual. São responsáveis por mediar a contradição entre o desejo do indivíduo de ter autonomia e o respeito à política controladora da empresa.

- **Mediação ideológica:** o indivíduo produz uma ideologia semelhante à da empresa, necessariamente não contraditória.
- **Mediação psicológica:** os privilégios-restrições (coerções) transformam-se em prazer-angústia. O prazer vincula-se à conquista e dominação; à angústia e onipresença dos controles.

Controles invisíveis

As técnicas de administração são elaboradas e utilizadas de forma que os indivíduos sigam as diretrizes gerais da organização. Ao passarem por um processo de socialização que, entre outras estratégias, visa ao incentivo à capacidade individual, as pessoas passam a respeitar tais diretrizes. Para Pagès et al. (1986), essas diretrizes, responsáveis por mediar a contradição entre o desejo do indivíduo de ter autonomia e o respeito à política controladora da empresa, são por vezes incompatíveis.

O traço mais marcante desse tipo de mediação é o jogo com as regras. Esse jogo envolve basicamente três etapas, ou o que Pagès et al. (1986, p. 50) chamaram de “momentos articulados”: a concepção, a aplicação e o controle. Para eles:

a concepção das regras corresponde à instauração de um sistema suscetível de integrar o conjunto do processo econômico na trama e suas categorias. As modalidades de aplicação visam adaptar as regras às particularidades, às condições específicas às quais são confrontados os executivos da empresa. Estas particularidades podem levar estes últimos a se contradizerem com os princípios fundamentais que as regras exprimem, um sistema de controle assegura também o seu respeito, operando assim uma síntese entre a concepção e a aplicação.

O jogo com as regras envolve a interpretação destas. As interpretações podem levar a comportamentos desviantes. O jogo torna-se complexo, mas o sistema de regras persiste e cumpre o seu papel: qualquer que seja o jogo, as regras se sobrepõem às possibilidades dos indivíduos, mesmo, e principalmente, de for-

ma imperceptível. As possibilidades de ação de cada indivíduo, e a área por onde se movem e desenvolvem suas interações, são mapeadas pelo sistema formalizado de regras.

Outro importante aspecto da mediação é a despersonalização das relações de poder. O sistema de regras entra em contradição com a autoridade personalizada, ou seja, a autoridade não está mais na pessoa que ocupa a posição, mas sim na norma ou regra que define a função. O poder torna-se impessoal. Isso pode acarretar um sentimento de ausência de poder, pois a tendência é ninguém se responsabilizar pelas decisões, já que a regra estabelece, no plano abstrato, o que deve ser feito.

A despersonalização das relações de poder é às vezes vivida como uma perda de identidade e acarreta certa insegurança: a autoridade dos antigos dirigentes (...) se acha desde então engrandecida por aqueles que vivem este processo como uma angústia de abandono. Ao mesmo tempo, registram-se reações que mostram que a estrutura é vivida como um meio de proteção contra o livre-arbítrio dos indivíduos que antes prevalecia. Quer dizer que temos ao mesmo tempo uma frustração do dominado que se vê abandonado por seu senhor (cf. dialética do senhor e do servo) e um processo de retomada de segurança graças à estrutura que se interpõe entre o indivíduo e seus superiores e o protege. (Pagès et al., 1986, p. 71)

Na nova estrutura despersonalizada, a valorização do indivíduo dá-se pelo caráter simbólico que este assume na nova estrutura de poder. Assim, "não há mais quem decide e quem executa (exceto no nível central que subdetermina o sistema), cada um é o sujeito de sua própria submissão" (Pagès et al., 1986, p. 71). Nesse ponto, os autores referem-se à estrutura contextual da qual derivam as formas de dominação que se reproduzem nos sistemas de regras das organizações.

Ideologia e dominação

Na dominação ideológica, o indivíduo produz uma ideologia semelhante à da empresa e necessariamente não contraditória. A ideologia em uma organização é um sistema de crenças e valores criados e que, em geral, transmite uma falsa realidade.

Pagès et al. (1986) recorrem ao artifício da comparação para ilustrar suas idéias. Eles afirmam que “uma nova religião” é elaborada dentro das empresas capitalistas modernas, que se consubstancia na adesão a um sistema de valores e crenças, que por sua vez incita as pessoas a se dedicarem “de corpo e alma” a seu trabalho. Esse é um elemento fundamental para o exercício do poder da organização e para a alienação do indivíduo. Ao oferecer satisfações de natureza ideológica e espiritual, a organização permite que os indivíduos se reconheçam nela, assim como Deus fez o homem à sua imagem e semelhança. Estabelece-se, assim, o princípio da fé na empresa ou na “nova igreja”.

A fim de que a fé permaneça e seja revigorada constantemente, a organização explicita o conjunto de valores (o credo) que está sempre em sintonia com a ideologia de eficiência e competitividade da empresa capitalista moderna. Além desses, o discurso do respeito às pessoas (consideração pelos empregados e serviço aos clientes) e à excelência (do indivíduo e da organização) funcionam como práticas ideológicas eficazes. Esse conjunto de valores é repetido à exaustão, acabando por ser internalizado pelos indivíduos.

Os mandamentos dessa nova igreja são, portanto, as relações que a organização mantém com os indivíduos que com ela interagem (empregados, fornecedores, acionistas etc.). Segundo Pagès et al. (1986, p. 84), poderia ser feito um paralelo entre o domínio ideológico da organização e os ritos religiosos da igreja, como segue, correspondendo a um processo de evangelização:

Quadro 2.1 Paralelo entre o domínio ideológico da organização e os ritos religiosos

O direito canônico	→ Os manuais
A liturgia	→ As regras
A confissão	→ Entrevistas de avaliação
A missa	→ Os encontros
O batismo	→ A admissão
O catecismo	→ A formação

Ao enunciar grandes princípios, a organização atribui a si própria caráter de entidade suprema e divina. É a deificação da organização.

As contradições, elementos centrais no processo de mediação, fazem-se presentes na dominação ideológica por meio da introdução de elementos de autopersuasão. A contradição entre as pressões do trabalho e uma política de pessoal vantajosa para os empregados, por exemplo, não chega a ser elaborada pelo indivíduo, uma vez que é resolvida por uma produção ideológica do próprio sujeito. Ou seja, o indivíduo encontra e racionaliza justificativas que o colocam em uma posição de "conformismo satisfeito" com sua situação contraditória. Outra estratégia que costuma ser utilizada nesses casos é o reforço da ideologia pregada pela organização para anulação dos possíveis conflitos.

O poder nas práticas de gestão de RH

Para Pagès et al. (1986, p. 99), as políticas de recursos humanos são processos de mediação pluridimensionais ou multinível:

Tabela 2.1 Os níveis das políticas de recursos humanos

Nível econômico	Gerenciar vantagens concedidas aos indivíduos
Nível político	Controlar a conformidade às regras Divisão dos indivíduos e dos grupos Comando de suas relações
Nível ideológico	Encarnar os valores de consideração Legitimar as práticas Ocultar os objetivos de lucro e dominação
Nível psicológico	Gestão dos afetos Dominação sobre o aparelho psíquico dos empregados

Fonte: Pagès et al., 1986.

As políticas e práticas da gestão de recursos humanos acabam por desenvolver outros processos de subordinação do indivíduo à lógica da organização, conforme a Tabela 2.2.

Tabela 2.2 Processos de subordinação do indivíduo à lógica da organização

Abstração	Estabelece a superioridade da lógica mercantil
Objetivação	Determina a medida da utilidade do indivíduo
Desterritorialização	Desenraíza o indivíduo de seus laços sociais e culturais
Canalização	Transforma a energia do indivíduo em força de trabalho

Fonte: Pagès et al., 1986.

O primeiro, a abstração, é o resultado da introdução da lógica das relações mercantis (lógica abstrata do dinheiro) no conjunto das relações sociais. O trabalho perde sentido para o homem quando se torna moeda de troca. O segundo processo é o de objetivação, que quantifica e avalia o trabalho do indivíduo atribuindo-lhe valor específico em congruência com o sistema de mensuração elaborado. O terceiro é a desterritorialização, que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais facilmente manipulável em direção à aceitação dos valores organizacionais. O quarto e último é a canalização, que tem a carreira como estratégia central para direcionar a energia do trabalho individual.

A dominação psicológica

Nesse tipo de dominação, os privilégios-restrições (coerções) transformam-se em prazer-angústia. O prazer vincula-se à conquista e à sensação de dominação. A angústia caracteriza-se pela presença forte e constante dos mecanismos de controle sobre o indivíduo, que está ligado à organização por laços psicológicos. Nessa perspectiva, assume-se que os indivíduos criam vínculos emocionais com a organização.

Para descrever esse terceiro tipo de mediação, Pagès et al. (1986) também utilizam o recurso da comparação. Entretanto, nesse caso, a imagem utilizada é a da escravidão ocasionada pelo

uso de drogas. Nesse sentido, a organização atua como fonte de angústia e de prazer, exercendo influência sobre o inconsciente do indivíduo e, dessa forma, exercendo a dominação. Forma-se uma estrutura psicológica conflitante e fechada (binômio organização–inconsciente individual), na qual o prazer e a angústia se reforçam reciprocamente.

Organizações são freqüentemente descritas como sistemas abstratos e, quando grandes, e particularmente internacionalizadas, tendem a se tornar anônimas. Nelas o indivíduo tem lugar secundário e deve ser compreendido como uma peça a mais na engrenagem que faz todo o sistema funcionar. Os indivíduos têm de se adaptar a sistemas de referência (crenças e valores) construídos fora deles e com os quais eles raramente têm ligação. A organização, então, exerce influência sobre a estrutura psicológica dos indivíduos obrigando-os a se filiarem a ela, fazendo-a funcionar em direção à conquista das metas estipuladas. Isso, por sua vez, conduz ao exercício de influências psicológicas sobre outros indivíduos e assim por diante. Pagès et al. (1986, p. 151-153) apresentam ilustrações do que chamam de esquemas do sistema psicológico inconsciente, como segue:

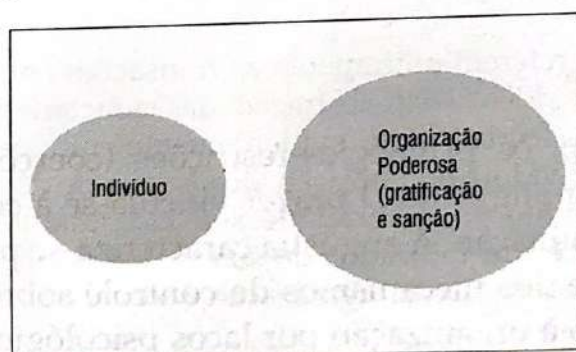


Figura 2.1 *Primeiro momento: fraqueza do indivíduo, angústia de destruição e impulsos agressivos.*

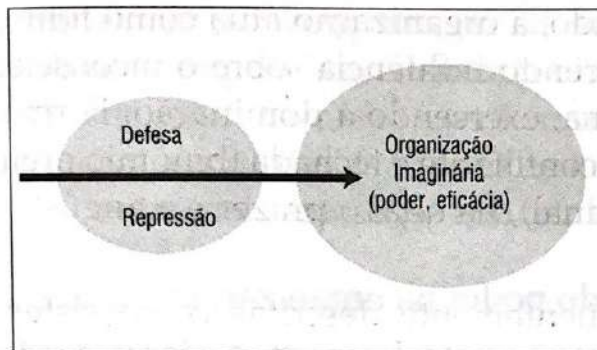


Figura 2.2 Segundo momento: projeção e identificação com o agressor.

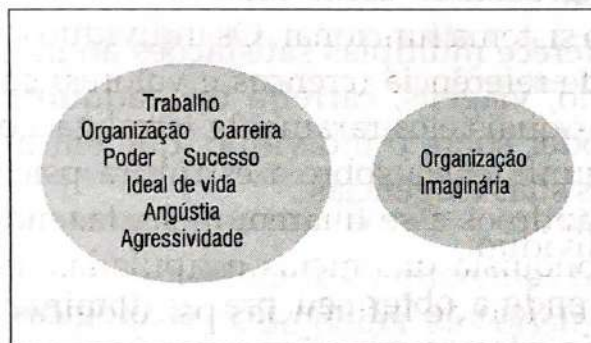


Figura 2.3 Terceiro momento: introjeção.

Para Pagès et al. (1986, p. 153):

Os esquemas I, II e III se referem unicamente às transações entre o indivíduo e a organização. Eles fazem abstração: das características próprias do indivíduo, as quais têm, evidentemente, um papel importante na relação indivíduo–organização; do sistema de defesa, desenvolvido pelo indivíduo no decorrer de sua vida infantil, o qual (sistema de defesa) é um indicador de sua maior ou menor vulnerabilidade em relação à ação da organização e o qual o inclina a uma determinada direção.

As organizações provocam nos indivíduos a projeção que eles próprios fazem nela. Essas imagens, de certa forma, estruturam e ordenam o isolamento e a fragilidade do indivíduo. Nesse ponto reforça-se a angústia necessária ao processo de mediação psicológica. Ao mesmo tempo, a organização cria imagens de compen-

sação para as angústias que ela mesma provoca, mantendo a já referida relação de equilíbrio circunstancial do processo de mediação, entre angústia e prazer. A esse processo Pagès et al. (1986, p. 163-167) chamam de gênese social das estruturas inconscientes, composta, resumidamente, dos seguintes elementos:

- A imagem e o culto do poder na organização:
 - A organização impõe uma imagem de força e poder aos indivíduos.
- A máquina do prazer:
 - A organização oferece múltiplas satisfações ao indivíduo, como salário, viagens, carreira etc., adquirindo assim imenso poder sobre o indivíduo, que em troca deve satisfazer as suas exigências.
- O isolamento do indivíduo:
 - O indivíduo aprende a obter seu prazer dominando os outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solidário.
- A máquina da angústia:
 - Altas exigências, que implicam o risco de fracasso e o sistema de controle, são fontes de angústia.

Os autores chamam a atenção para o fato de esse aspecto representar certo avanço nos estudos sobre mediação, pois vai além das explicações atribuídas à natureza da empresa capitalista para adentrar o terreno da produção psicológica de sentidos e estruturas. A organização produz um indivíduo à sua imagem e semelhança, capaz de reproduzi-la, conforme Figura 2.4:

Organização	Indivíduo	Organização	Outros Indivíduos
Oferta de prazer	Prazer	Perseguição dos objetivos da organização e reforço das restrições	
Restrições	Angústia		Prazer Angústia

Fonte: Pagès et al., 1986.

Figura 2.4 O binômio Organização–Inconsciente individual.

Para os autores esse é um processo de reprodução psicoideológico. Nele, “a organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos, e assim por diante...”. As organizações só podem ser compreendidas desse ponto de vista como fruto de uma relação circular de produção entre estruturas sociais e estruturas mentais.

Tendo considerado os diferentes tipos de mediação como expressões centrais de poder das organizações, Pagès et al. (1986) criam o conceito de **organização hipermoderna** como aquela que se caracteriza pelo alto grau de desenvolvimento de seus processos de mediação, estendendo-se a novas dimensões da vida humana associada, estabelecendo-se como sistemas cada vez mais coerentes.

CAMPO SOCIAL, POLÍTICA E PODER

A literatura sobre poder no âmbito das organizações tem se desenvolvido à margem da ciência política, e a consequência tem sido a aplicação acrítica do conceito de poder. Clegg e Dunkerley (1991) consideram que não há mais espaço na sociologia para as tendências naturalistas e a-históricas, como as que interpretam as organizações como sistemas naturais. Pelo contrário, defendem que é imprescindível compreender as organizações como “um *locus* de dominação de uma forma específica de vida” em

que se articulam os materiais a serem transformados, o capital e o trabalho criador dos indivíduos.

O ponto de partida da abordagem da economia política é a analogia entre as organizações, entendidas como realidades sociais limitadas, e as nações-estados, sistemas sociais amplos.

A observação e análise da dinâmica das relações que acontecem no seio da sociedade têm maior tradição no campo das ciências sociais. É precisamente nessa "tradição" que o construto de economia política aplicado às organizações vem buscar sua premissa principal, que é a interseção entre a estrutura política e a economia das organizações. Por meio da tentativa de compreender a vida organizacional pela inter-relação entre esses dois campos, procura-se dar resposta à preocupação que gerou essa abordagem, que buscava explicar melhor o processo da mudança organizacional (Zald, 1970).

A indissociabilidade entre a interpretação das organizações e a análise social é igualmente resgatada nos trabalhos de Pierre Bourdieu, que desenvolve uma filosofia da ação cujo eixo está na relação mútua entre os campos sociais (que correspondem às estruturas objetivas) e o *habitus* (que corresponde às estruturas incorporadas). A noção de campo social como campo de lutas ou jogos em que os atores, por meio de estratégias diferentes, disputam o poder simbólico é nuclear no pensamento de Bourdieu (2000). Para o autor, os atores sociais lutam por poder como meio de impor sua própria visão de mundo, e o fazem ao alterar a relação de forças a seu favor e assim valorizar sua posição no campo.

Construcionista estruturalista (ou estruturalista construcionista), Bourdieu (1990) procura superar, por meio da articulação dialética, a velha dicotomia objetivismo *versus* subjetivismo que reina nas ciências sociais. Para os objetivistas, seguindo a corrente de pensamento de Durkheim, os fatos sociais são coisas. O mundo social é constituído por estruturas objetivas que orientam e constroem as práticas e representações dos atores,

independentemente de sua vontade. Para os subjetivistas, essas estruturas não têm um significado único e absoluto. Este é dado a partir das representações dos atores, numa construção social e coletiva da realidade.

Para superar essa dicotomia, o autor defende o abandono do pensamento substancialista, que classifica os atores de acordo com as propriedades diretamente perceptíveis à intuição, e adotar um pensamento relacional, que valorize as relações invisíveis que se estabelecem no mundo social. Essas relações definem a posição relativa dos atores sociais (sejam eles indivíduos sejam grupos sociais) em relação aos outros que compartilhem propriedades no campo. Bourdieu (2000, p. 31) argumenta em favor dessa mudança de pensamento ao afirmar que “se é verdade que o real é relacional, pode ser que eu nada saiba de uma instituição acerca da qual eu julgo saber tudo, porque ela nada é fora de suas relações com o todo”.

O campo social representa um microcosmo autônomo no interior do macrocosmo social. É um espaço estruturado com suas próprias regras de funcionamento, em que “um conjunto de relações de forças objetivas são impostas a todos os que entram (...), forças estas que são irreduzíveis às intenções dos agentes individuais ou mesmo às suas interações diretas” (Bourdieu, 2000, p. 134).

O campo não é uma estrutura fixa, mas, pelo contrário, uma estrutura composta pela posição dos atores (indivíduos ou grupos) que são “forças que, se dispondo, opondo e compondo, lhe conferem sua estrutura específica num dado momento do tempo” (Bourdieu, 1968, p. 105). Assim, a estrutura que os constitui é por eles constituída e a posição de cada ator no campo é definida pela quantidade e valor do capital que detêm e que pode ser convertido, no campo de poder, em capital simbólico (Bourdieu, 2001).

O campo, então, é um espaço dentro do mundo social, regido por leis e códigos próprios; um espaço de lutas simbólicas em que os atores que detêm capital simbólico tentam ocupar seu

espaço, conquistar novos espaços e impor sua representação da realidade. Essa "guerra social" ocorre no plano institucional, mas a luta por posições ocorre no domínio simbólico. Alcançar esses objetivos depende da apropriação dos capitais valorizados no campo específico que, na sociedade atual são, principalmente, os capitais cultural e econômico (Bourdieu, 1996).

A sua noção de poder simbólico não se caracteriza pela posse de um recurso ou propriedade objetiva (como defendem os autores que se apóiam nos determinantes de poder), mas pelo reconhecimento desse recurso, propriedade ou capital, pelos outros atores sociais, e pelo valor dado pelo conjunto dos atores a esse capital específico. Esse valor é resultado da disputa de poder no campo. Segundo Bourdieu (2000, p. 15), "o poder simbólico, ou poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder". É o poder de fazer ver o que não é visto, de consagrar o que existe, ou mesmo de criar, com o poder do discurso legitimado pelos atores. O capital simbólico refere-se à acumulação de prestígio, honra, consagração, e sua base encontra-se na dialética existente entre o conhecimento e o reconhecimento. Um indivíduo deve deter uma quantidade mínima de propriedades, como conhecimento, talento ou habilidades, que o torne apto a jogar o jogo daquela estrutura específica. Ou seja, por meio desses capitais ele será visto pelos outros agentes como um jogador legítimo.

O espaço social, no qual os atores interagem, constitui então uma arena onde distintos interesses estão em disputa, configurando o campo de poder, ou um "espaço de relações de força" que se estabelecem em um campo específico entre os atores providos de um ou alguns tipos de capital (cultural, econômico ou político). Se em dado momento um campo aparenta estabilidade e coerência que o unifica em torno de uma função comum, isso não é, para o autor, fruto de um autodesenvolvimento natural da estrutura, mas resultado de conflito e disputa dos atores. Cada campo específico tem suas próprias leis de funcionamento e é

constituído pelas posições que os atores ocupam em um dado momento e pelas relações objetivas entre eles. O jogo gira em torno da conservação ou transformação da estrutura por meio da luta pela preservação ou fortalecimento das posições nos campos (Bourdieu, 2001).

A posição dos atores no espaço social depende, portanto, da quantidade e do tipo de capital que cada um dispõe. É possível representar graficamente as posições dos atores nesse espaço, situando-as em uma inter-relação entre o capital simbólico, o capital cultural e o capital econômico, como mostra a Figura 2.5, classificando as profissões no espaço social.

		+ capital simbólico	
		Profissões Liberais	
Professores universitários	CAMPO DE PODER		Empresários do comércio e da indústria
Professores secundários			
Serviços médico-sociais			
+ capital cultural			- capital cultural
- capital econômico			+ capital econômico
	Técnicos		
	Empregados do comércio		
Empregados do escritório			
Operários qualificados			
Operários não especializados			Assalariados rurais

Fonte: Adaptado de Bourdieu, 1996.

Figura 2.5 Campo social, campo de poder e capitais.

As sociedades variam quanto ao grau de diferenciação social, o que é definido, segundo Bourdieu e Wacquant (1992), pelo número de microcosmos relativamente autônomos existentes. Desse modo, para determinar os limites de um campo é necessário determinar que tipos de capital são ativos nele. Assim como em um jogo de xadrez, as posições e os recursos de poder de cada um não têm valor por si próprios, mas em função das posições relativas de todos os atores no campo.

Os diversos tipos de capital funcionam como trunfos em um jogo. Quanto mais capital o ator detiver, mais recompensas específicas ele obterá do campo, e mais possibilidades terá de ocupar uma posição no campo de poder. Os atores são diferenciados pelo tipo de capital predominante em seus recursos simbólicos (capital cultural ou capital econômico). Desse modo se explica que, dentro do campo de poder, existam posições de dominação e posições "subalternas", pois a definição do valor relativo de cada tipo de capital também é objeto de luta constante.

O conceito de *habitus*, que é transversal à obra do autor, torna-se fundamental na construção de seus argumentos. Refere-se à capacidade criativa dos agentes sociais (opondo-se, desse modo, à abordagem institucional) que é construída no espaço contextual e sujeita a processos sociais. Para Bourdieu e Wacquant (1992, p. 98), "um campo não é produto de uma ação deliberada de criação, ele segue regras, ou regularidades, que não são explicitadas ou codificadas". Para Bourdieu (2002), o conceito de *habitus* refere-se ao conjunto de "ferramentas" simbólicas adquiridas pelos jogadores no campo político. O *habitus* são gestos, pensamentos e formas de estar que os indivíduos incorporam de tal forma que já não têm consciência deles.

Se no campo político as posições de poder são adquiridas pela manipulação simbólica da vida social, logo, o controle dos significados sociais é a principal fonte de poder dos atores dentro do campo. Por um lado, eles são gerados pelo grupo dominante (in-

divíduos conhecedores das regras do jogo político e detentores do *habitus* necessário à participação no jogo) dentro de seu campo intelectual. Por outro lado, essa conquista de posições de poder depende do nível em que esse discurso obtém adesão e legitimidade por parte dos “leigos” (indivíduos ou instituições que estão fora do campo de poder, mas que formam o capital social necessário para legitimar os conceitos vigentes na vida social).

O conceito de *habitus* nos remete a dois modelos de ação opostos: o determinismo, que restringe a ação no quadro de limitações impostas, e a autonomia, o indivíduo autônomo, livre e racional. O *habitus* é, portanto, uma segunda natureza, um condicionamento, à diferença do hábito, que é tão-somente uma rotina.

Cada campo tem associadas certas práticas, valores, estilos, gostos e restrições, em suma, certo *habitus* produzido pelas condições sociais relacionadas às posições correspondentes, e pela intermediação desse *habitus* e de sua capacidade estruturante. Segundo Misoczky (2002, p. 49), “o *habitus* é um sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas que operam como estruturas estruturantes, isto é, como princípios geradores e organizadores das práticas e representações”.

Para Matus (1996, p. 14), o ator social é participante de um jogo, produtor e produto do sistema social: “Os jogadores não são livres para controlar o resultado de suas ações, pois participam de um jogo no qual os outros limitam, anulam ou amplificam a eficácia da própria ação”. Um ator/jogador tem um projeto que, mesmo inconsciente, orienta sua ação. Pode ser um “ator-pessoa” ou um “ator-grupo”, mas sempre um ator organizado de forma “estável”, que lhe garanta atuar com o peso de um coletivo. “Além disso”, afirma Matus (1996, p. 205), “deve-se considerar que num jogo social não participam somente atores, mas também a população não organizada, indivíduos etc.”. O jogador não joga sozinho, mas em interação de cooperação ou confronto com o outro. Para solucionar problemas decorrentes

dessas interações estabelece estratégias, que são como “planos de jogo” (Matus, 1996).

Se para Matus (1996) o ator social é um “sujeito criativo”, que não segue leis e tem um comportamento imprevisível, para Bourdieu (2001), as regras da disputa por posição são definidas pelo *habitus*. Thiry-Cherques (2006, p. 33), ao interpretar o pensamento de Bourdieu, escreve que o “*habitus* é um sistema de disposições, modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada. (...) São as rotinas corporais e mentais inconscientes, que nos permitem agir sem pensar”. O *habitus* é tanto individual quanto coletivo e está entre a estrutura e a ação. Gera uma lógica, ao mesmo tempo em que é gerado pela lógica do campo (Thiry-Cherques, 2006).

Isso posto, pode-se afirmar que a lógica de ação de um ator social se estabelece na relação entre a lógica do campo (ou o *habitus* coletivo), a posição que o ator ocupa (ou o quanto de capital acumula) e o seu *habitus* individual (que é estruturado e estruturante). Essa relação de mão dupla é que capacita a compreensão de que o *habitus* determina as posições no campo, ao mesmo tempo em que essas posições o determinam. Para estabelecer-se em uma posição relativa superior em um campo particular, um ator social deve, portanto, possuir o *habitus* específico daquele campo. De acordo com Bourdieu (1983, p. 65):

Habitus é um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas que permitem resolver os problemas da mesma forma, e às correções incessantes dos resultados obtidos, dialeticamente produzidos por estes resultados.

A estrutura teórica de Bourdieu é simples e ao mesmo tempo extremamente sofisticada. Para facilitar sua compreensão e operacionalização, Thiry-Cherques (2006, p. 43) oferece uma explica-

ção que didaticamente separa as etapas do trabalho de Bourdieu que, na verdade, se sobrepõem:

- marcação de um seguimento social com características sistêmicas (campo);
- construção prévia do esquema das relações dos agentes e instituições objetivas do estudo (posições);
- decomposição de cada ocorrência significativa, característica do sistema de posições do campo (*doxa, illusio...*);
- análise das relações objetivas entre as posições no campo (lógica);
- análise das disposições subjetivas (*habitus*);
- construção de uma matriz relacional corrigida da articulação entre as posições (estrutura);
- síntese da problemática geral do campo.

Para Bourdieu, o jogo merece ser jogado, seja para a conservação seja para a subversão da ordem, porque o espaço social é construído pelas relações de agentes sociais, em diversos campos, que nada mais são que poder. Mas falar sobre poder, questionar sobre como o poder é mobilizado por entre essas estruturas não agrada àqueles que analisam as organizações e tampouco aos que tratam da administração pública.

Todos parecem querer se acomodar ao conceito de poder inerente à burocracia que, como bem demonstrou Max Weber, constitui-se na habilidade de fazer que o outro faça o que se deseja que seja feito. Enfim, dominação. No entanto, o poder também pode ser conceituado como a capacidade de agir; o poder como exercício que impele a compreensão da política, como define Hannah Arendt, uma relação entre-os-homens. Sob essa conceituação, o poder pode ser compreendido como o agir entre-os-homens e, conseqüentemente, a capacidade de promover a ação coletiva na construção de um devir. Isso significa, defendem Carvalho e An-

drade (2006), compreender que a administração e a política têm uma relação intrínseca e que o universo organizacional nas suas diversas dimensões se processa por entre jogos de poder.

O jogo não é o jogo de regras típico à concepção de dominação em que a Burocracia diz como agir, mas um jogo de forças em ação "como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia, [onde] os indivíduos não só circulam, mas estão em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação" (Foucault, 1982, p. 183).

capítulo 3

O Ser Humano sob a Ação do Poder

Neste capítulo introduz-se a análise do poder pelo enfoque do indivíduo e do ser humano. Essa distinção não se limita apenas à questão semântica, mas aponta para uma diferença conceitual profunda, já explicitada por outros autores, como Guerreiro Ramos (1981) e Solé (2000). Para eles, o indivíduo é um ser que se comporta nas organizações e em sociedade, ou seja, está a elas integrado, representando papéis. Já o ser humano é visto como ator social e sujeito de suas ações e decisões na sociedade. Guerreiro Ramos (1981, p. 50-51) distingue comportamento e ação afirmando que o primeiro é “uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências, uma capacidade (...) que o ser humano tem em comum com outros animais. (...) Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral”. Já a ação “é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta”. Solé (2000), por sua vez, afirma que o ser humano é um criador de mundos e fabrica o que chama de seus possíveis e seus impossíveis e, a partir dessas criações, conduz sua ação nas organizações e na sociedade.

Na sequência, apresenta-se primeiro a visão do poder do ponto de vista de indivíduos, cuja base epistemológica repousa fundamentalmente no funcionalismo-sistêmico. Em seguida, passa-se a descrever duas visões que trabalham a relação do ser humano com o poder, circunscritos por regras e disciplina.

OS INTERESSES DE INDIVÍDUOS E GRUPOS COMO MOTOR DA ORGANIZAÇÃO

A valorização dos interesses dos indivíduos como molas propulsoras dos arranjos de poder no âmbito das organizações é uma abordagem que repousa fundamentalmente sobre o papel determinante dos fatores estruturais. Entretanto, antes de iniciar a exposição dessa perspectiva cabe referir outros autores que experimentam um tratamento dessa categoria sociológica calcado em variáveis psicológicas que dão ênfase ao comportamento dos membros dos grupos.

Essa corrente tem sua origem na abordagem comportamentalista da administração e tem em Zander (1985; 1987) um dos principais estudiosos dos grupos nas organizações. Para este autor, grupo é "um conjunto de indivíduos que interagem entre si e dependem uns dos outros" (Zander, 1985, p. x). Todo o grupo tem um objetivo que representa uma situação desejável que os seus membros procuram alcançar por meio do somatório dos seus esforços (Zander, 1985). Desse modo, o grau de influência desse objetivo comum no comportamento dos membros do grupo é indicativo de seu poder. Por essa razão é que o objetivo de um grupo é definido como um agente indutor, e até mesmo uma fonte de influência, capaz de determinar o comportamento dos seus membros. Percebe-se nesse enfoque o caráter comunal e construtivo do poder, considerado um elemento que colabora com a integração das partes que compõem o todo.

Essa perspectiva parte do pressuposto de certa harmonia nas relações organizacionais, característica da epistemologia sistêmico-funcionalista. Nela, o conflito é entendido como um elemento externo ao sistema (organizacional) e, quando ocorre, tende a prejudicar o seu funcionamento e desempenho. Portanto, torna-se necessária a construção de mecanismos de solução criativa para o conflito, que possa fazer o sistema retornar ao equilíbrio com desempenho melhorado. O conflito é, pois, funcional ao sistema. A origem da noção de sistema está na cibernética e na biologia, em que o conflito tende a ser de fato externo.

Inserida em uma abordagem focada no conflito de poder está, por sua vez, a discussão centrada nos interesses dos indivíduos. Nela, o conflito não é externo. Faz parte; é da natureza do sistema, já que as organizações são sistemas sociais, e não sistemas biológicos ou cibernéticos. As coalizões e os grupos de interesse dentro da organização podem ter suas fontes de poder fora das fronteiras formais da organização, sejam elas de origem social, econômica, política ou legal, visto que o poder organizacional tem ligações com a estrutura de poder do sistema maior (Benson, 1977; Wamsley e Zald, 1976). Segundo Hall (2004, p. 102), "as coalizões se formam à medida que as partes buscam promover seus próprios interesses. Procuram exercer o poder sobre outras coalizões e fomentar seus próprios interesses".

As organizações constituem coalizões de interesses díspares, o que implica entendê-las igualmente como coalizões de objetivos múltiplos. Assim, considera-se que os indivíduos, nas organizações, procuram alcançar seus objetivos pessoais, os objetivos de seu grupo de interesse ou os objetivos mais amplos da coalizão onde estão integrados. Ainda que aceite a pluralidade, e por isso a divergência, entre os objetivos dos indivíduos e dos grupos sociais, essa perspectiva não incorpora as lutas políticas e ideológicas que ocorrem no espaço social nem permite que a compreensão das organizações seja afetada por tal dinâmica.

Pelo contrário, apesar de as organizações serem percebidas como palcos de luta entre interesses divergentes que originam conflitos resolvidos pelo uso do poder, os adeptos dessa abordagem defendem que existe sempre um mínimo de consenso para permitir seu funcionamento. Esse consenso é em parte fruto da existência, em cada momento, de uma coalizão dominante que detém o controle de áreas importantes da política organizacional (Morgan, 1997).

No bojo dessa discussão concebem-se os interesses como algo que se exterioriza em uma ação e cuja importância, para o sujeito que exerce a ação, tem força para determinar as suas normas de conduta e seus juízos de valor. Nessa linha de raciocínio, os interesses não são ligados à atividade, mas à necessidade real ou potencial. Bobbio (1986, p. 563) é mais explícito na ligação entre interesses e ação, ao afirmar que “um interesse existe quando se produzem certas atividades tendentes a satisfazê-lo”.

Nessa perspectiva, que separa a compreensão das organizações da realidade social, os interesses dos indivíduos no espaço organizacional são considerados os motores da ação. São eles que determinam a direção da ação de um indivíduo, e são compostos de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos e expectativas. Nesse sentido as tensões ocorrem geralmente no âmbito da carreira em relação aos valores pessoais ou estilos de vida dentro da organização.

Esses focos de tensão representam para Morgan (1997) os domínios interconectados que dizem respeito ao trabalho na organização, à carreira profissional e à vida extra-organizacional. A esses domínios da vida nas organizações correspondem respectivamente os *interesses de trabalho*, relacionados com as tarefas de cada grupo; os *interesses de carreira*, relacionados às aspirações profissionais dos indivíduos; e os *interesses extra-organizacionais*, relacionados aos compromissos e alianças fora das fronteiras da organização.

No domínio da organização – que é o campo ora em estudo – os indivíduos ou grupos vêem seus interesses satisfeitos, frequentemente por terem conseguido determinar a distribuição de recursos. Entretanto, essa distribuição é resultado de um processo de negociação política em que o principal ingrediente é o poder que cada indivíduo ou grupo soube exercer para determinar o arranjo organizacional. Nesse processo, os grupos procuram fazer vencedoras suas concepções sobre o trabalho que desenvolvem na organização. Se essas concepções e interesses forem divergentes, estarão criadas as condições necessárias para o surgimento do conflito.

Os diversos interesses intra-organizacionais e extra-organizacionais dos grupos e coalizões, cristalizados nos múltiplos objetivos oficiais e operativos, geram, na arena política da organização, os conflitos organizacionais.

O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Em Bobbio (1986, p. 225), o conceito de conflito é definido como “uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que indica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos”.

Os estudiosos das organizações como sistemas sociais específicos dividem-se entre os que defendem que o conflito surge na dependência assimétrica ou desequilibrada entre as unidades organizacionais a respeito da tarefa, situando-o, portanto, no âmbito do trabalho na organização, e aqueles que localizam a base do conflito na estrutura de recompensas financeiras e de *status* social.

Morgan (1997) identifica o conflito organizacional em três níveis: o *nível pessoal*, o *nível interpessoal* e o *nível grupal* (entre grupos ou coalizões rivais). O autor aponta também as fontes geradoras de conflito nas organizações: a *estrutura organizacional*,

em particular na diferenciação vertical e de tarefas, os *papéis organizacionais*, as atitudes, os estereótipos e os *recursos escassos*.

Os diversos tipos de conflitos apresentam algumas características objetivas comuns: a dimensão, entendida pelo número de participantes do conflito; a intensidade, avaliada pelo grau de envolvimento dos indivíduos; e os objetivos, que podem envolver mudanças no sistema ou do sistema, e que somente podem ser analisados "na base de um conhecimento mais profundo da sociedade concreta em que vários conflitos emergem e se manifestam" (Bobbio, 1986, p. 226).

Entre as correntes de pensamento que têm visão conflitiva da vida social, duas se destacam: a corrente marxista, que coloca no centro de suas atenções a luta de classes, considerando esse conflito o cerne e a origem de todos os demais e defendendo, dessa forma, que é nas bases econômicas da sociedade que estão as raízes do conflito social. Do outro lado, há a corrente liberal e algumas revisões marxistas, que põem em relevo a instância superestrutural, onde ocorrem as bases do conflito.

A concepção sociológica do conflito, ou a sociologia dos conflitos, tem sua origem – em termos de um construto teórico e metodológico – em Marx e Engels. Sua proposta é analisar os conflitos e contradições como fatores de mudança social. Baseada nesse primado, forma-se então o que se pode chamar de "a escola sociológica dos conflitos" (Rocher, 1989a), em oposição à sociologia da integração.

Muitos foram os debates entre cientistas sociais adeptos de uma ou de outra concepção da organização da vida social. Um deles aconteceu na década de 1950 entre o antropólogo Oscar Lewis, que voltou a fazer, 20 anos depois de Robert Redfield, o estudo da mesma aldeia mexicana. Entretanto, em vez da sociedade integrada e estável que havia sido descrita antes, Lewis descreve as tensões, os conflitos e as contradições que detectou. A importância desse fato e a sua validade para a análise de qual-

quer pesquisa atual no campo das ciências sociais residem na resposta de Redfield, defendendo que sua "análise de Tepoztlan [a aldeia mexicana] não é necessariamente invalidada pelo que Lewis lá encontrou, pois uma mesma realidade social pode ser abordada sob diversos aspectos complementares, mas não necessariamente opostos, de forma que, modelos de análise diferentes podem revelar aspectos diferentes de uma mesma realidade" (Rocher, 1989a, p. 114). Assim, pode-se afirmar que o método adotado para a realização de uma pesquisa, fruto ele próprio de uma concepção sociológica, permitirá ao pesquisador "ver" a realidade em foco sob apenas um dos prismas possíveis. Nesse sentido, nosso propósito neste livro é oferecer subsídios teóricos iniciais para algumas das possibilidades de interpretação e explicação do exercício do poder nas organizações e que caberá a cada leitor/pesquisador fazer suas escolhas.

A sociologia dos conflitos, que estuda o constante movimento da sociedade e o permanente rearranjo das estruturas que a compõem, passou por progressos importantes após Marx e Engels. Um dos seus representantes foi o sociólogo alemão Dahrendorf, que empreendeu uma análise crítica do pensamento de Marx, com o objetivo de "explicar a formação dos grupos de conflito e revelar a ação por intermédio da qual esses grupos provocam mudanças de estrutura (no sentido que Parsons dá ao termo) no sistema social" (Rocher, 1989b, p. 72).

Segundo essa perspectiva, deve ser resgatada para uma teoria do conflito social algumas contribuições fundamentais do marxismo, a saber, que o conflito é permanente e inerente à natureza da sociedade, e que esses conflitos, uma vez que são conflitos de interesses, opõem necessariamente dois grupos. O resgate dessas idéias para a elaboração teórica de Dahrendorf é explicado por Rocher (1989b, p. 72) da seguinte forma:

na sociedade, todo o conflito de interesses se reduz, em última análise, em uma oposição entre aqueles que têm interesse em que se

mantenha e perpetue uma situação de que se beneficiam e aqueles que têm interesse, ou crêem ter interesse, em que a situação mude. Seja qual for o objeto imediato de um conflito social, as posições dos oponentes definem-se sempre em relação ao *status quo*. E relativamente a este, a única escolha possível, em última análise, só pode ser a escolha entre a manutenção ou mudança do *status quo*.

Com base nesse raciocínio, Dahrendorf resgata ainda a concepção marxista de que o conflito é o motor principal da história, evidenciando que, pela oposição entre grupos de interesses divergentes, novas estruturas são geradas, ressaltando, entretanto, que não está claro em Marx como o conflito engendra a mudança. Por essa razão é que o autor enfatiza a importância da preocupação em investigar os "fatores estruturais da mudança social" (Rocher, 1989b, p. 73), que podem ser de origem exógena ou endógena.

A análise marxista, no entanto, é acusada de três erros fundamentais, a começar pela redução de todos os conflitos sociais a conflitos de classe, não considerando, portanto, que uma classe social é tão-somente mais um grupo de interesse e que a luta de classes nada mais é que um conflito entre grupos de interesses divergentes.

Da mesma forma, o autor adverte que, na maioria das vezes, o conflito de classes não desemboca em revolução como previa Marx, podendo esse tipo de conflito de interesses ter soluções diferentes. Essa "possibilidade" é a negação de uma concepção estática da luta de classes que omite todas as outras formas de evolução sem revolução. Em vez disso, esse novo prisma é para a perspectiva do conflito na vida social, a possibilidade de interpretar novas realidades.

Por fim, Dahrendorf critica Marx por ter localizado exclusivamente na propriedade dos meios de produção a origem dos conflitos de classes (Rocher, 1989b). A evolução do sistema capitalista, e de sua forma predominante de organização – a burocracia –, mostra que a propriedade e o controle dos meios de produção não são indissociáveis e que o segundo é um fator mais ligado ao poder, e muito mais dominante e essencial ao conflito de classe.

Ao explicar desse modo os conflitos na sociedade, nega-se que sua origem seja predominantemente psicológica, isto é, fruto de desejos, gostos e emoções. Pelo contrário, afirma-se que existe uma fonte permanente de conflito na sociedade que são as chamadas fontes estruturais. Em contrapartida, situa-se a principal fonte estrutural dos conflitos sociais não na propriedade dos meios de produção, mas sim na distribuição desigual da autoridade que, mais do que desigualmente, é dicotomicamente repartida entre as pessoas e os grupos – por meio dos cargos ocupados – na sociedade (Rocher, 1989b).

A consequência fundamental dessa repartição dicotômica da autoridade é a de opor de modo irreconciliável os interesses daqueles que mandam aos interesses daqueles que obedecem, mas com uma diferença em relação às análises marxianas: há soluções para o problema na sociedade capitalista e na economia de mercado. Reconhece a oposição fundamental entre os que defendem e os que se insurgem contra a manutenção do *status quo*, que é, nesse caso, a detenção da autoridade. Esse, entretanto, é um assunto sobre o qual se pode articular mudanças e reformas no seio do sistema. Para Marx, a revolução é o único resultado possível para esse conflito que exige alterações das estruturas de poder na sociedade, enquanto Dahrendorf acredita em mudanças progressivas das estruturas sociais como resultado mais plausível dos conflitos sociais.

Assim, é sintomático que Dahrendorf, um teórico que defende a perspectiva do conflito social, não negue a perspectiva da integração, mas pelo contrário concorde que:

ambas as perspectivas são verdadeiras e complementares: a sociedade é simultaneamente um sistema integrado e um sistema em conflito. (...) Assim, a autoridade analisada por Dahrendorf é um fator de integração social e ao mesmo tempo um fator de conflito. E é precisamente por ser um fator de integração, que a autoridade é simultaneamente fator de conflito. (Rocher, 1989b, p. 85)

Essa concepção de conflito assemelha-se ao que, no nível organizacional, Morgan (1997) denomina "visão pluralista do conflito", em que os elementos participantes da organização procuram satisfazer seus diversos interesses, originando, desse modo, o conflito, que passa a ser considerado um fenômeno intrínseco à própria vida organizacional e que pode vir a ser resolvido pelo uso do poder coercitivo.

O quadro de referência pluralista, ou das organizações vistas como estruturas de autoridade, enfatiza a natureza plural dos interesses, conflitos e determinantes de poder. Desse modo, gera-se uma imagem da sociedade e das organizações na qual os diversos grupos, freqüentemente em posições antagônicas, exercem poder para barganhar, competir, realizar seus interesses e resolver suas divergências. Morgan (1997) opõe a esse referencial dois quadros de referência, a que denomina unitária e engloba o que chamamos antes de perspectiva assimétrica de poder, e a radical de poder, ao qual associa a noção de classe social sem, entretanto, o dissociar de uma análise claramente organizacional.

Em sintonia com a concepção sobre os grupos de interesses nas organizações que não prioriza os aparatos estruturais, mas ao contrário, o comportamento dos indivíduos isolados ou em grupos, Zander (1987) enfatiza os desentendimentos, as hostilidades e as atitudes negativas na explicação da natureza do conflito intergrupar. Ele afirma: "O conflito entre os grupos ocorre quando as atividades de um grupo colidem com as atividades de outro grupo" (Zander, 1987, p. 86). Sob essa perspectiva, a competição por recursos escassos, os obstáculos à autodeterminação do grupo e diferenças nas concepções básicas dos valores orientadores são as fontes das atividades geradoras do conflito. As necessidades ou interesses semelhantes entre os grupos funcionam como razões para o desencadeamento dos conflitos. Segundo o autor, os grupos almejam um dado ganho que não é suficiente para todos. É assim que Zander (1987, p. 87) afirma que:

alguns conflitos são principalmente psicológicos, os membros dos grupos têm sentimentos negativos, freqüentemente infundados a respeito dos adversários e agem em função do que seus rivais fariam. Outros conflitos são manifestamente ação de enfrentamento. Uns são breves, outros longos. Uns são destrutivos, outros, fontes de desejável mudança.

Quadro 3.1 Os quadros de referência do poder organizacional

	Unitária	Pluralista	Radical
Interesses	• Ênfase no alcance de objetivos comuns. • A organização é vista sob o guarda-chuva de um objetivo comum, empenhando-se no seu alcance como uma equipe bem integrada.	• Ênfase na diversidade de interesses entre indivíduos e grupos. • A organização é vista como uma coalizão que tem um interesse passageiro nos objetivos formais da organização.	• Ênfase na natureza oposta dos interesses de "classe" contraditórios. • A organização é vista como um campo de batalha onde forças rivais procuram alcançar fins amplamente incompatíveis.
Conflito	• O conflito é um fenômeno raro e transitório que pode ser superado através de uma ação gerencial adequada. Quando ele acontece é geralmente atribuído a atividades perturbadoras.	• O conflito é uma característica inerente e erradicável das questões organizacionais e acentua seus aspectos funcionais potencialmente positivos.	• O conflito organizacional é inevitável e é parte do conflito de classe que poderá eventualmente mudar toda a estrutura da sociedade. É admitido que o conflito pode ser supresso (...).
Poder	• Em grande parte ignora o papel do poder na vida organizacional. • Conceitos como autoridade, liderança e controle tendem a ser meios preferidos para descrever as prerrogativas gerenciais de dirigir uma organização em direção ao alcance dos interesses comuns.	• O poder é uma variável crucial. • O poder é o meio pelo qual os conflitos e interesses são aliviados e resolvidos. • A organização é vista como uma pluralidade de detentores do poder que extraem seu poder de uma pluralidade de fontes.	• O poder é uma característica-chave da organização; um fenômeno que é desigualmente distribuído e que obedece à divisão de classe. • As relações de poder nas organizações são vistas como reflexos das relações de poder na sociedade e estão em estreita ligação com o processo de controle social (...).

Fonte: Morgan (1997).

Essa forma de perceber a realidade organizacional concebe as organizações como sistemas fechados em que se contabiliza *a priori* um *quantum* de poder ou “ganhos”, definido e estático.

O PODER SOBRE O CORPO

Na obra *Vigiar e Punir* (2002), de Michel Foucault, o poder é definido como uma técnica que adquire efeitos estratégicos por meio de seu caráter disciplinar. Os métodos de controle e avaliação do indivíduo, primeiramente concebidos em instituições públicas como as prisões, por exemplo, são para Foucault as ferramentas eficazes para transformar “o outro” no que ele denomina “corpos dóceis”, mesmo quando há resistência. Esta serve meramente para demonstrar a necessidade da disciplina que a provoca, reforçando-a.

As práticas disciplinares tornaram-se amplamente disseminadas por meio das escolas, exércitos, asilos e também nas fábricas. Elas são estratégicas na medida em que se tornam expressões de poderes. Como forma de conhecimento, atuam por meio de sua própria essência. São constituídas de conhecimento, não apenas em “textos” (discursos), mas também em práticas institucionais definidas. São, portanto, práticas discursivas: conhecimento produzido por meio de práticas tornadas possíveis por enunciados estruturantes do próprio conhecimento. Ainda, as práticas discursivas constituem-se em conhecimento extremamente prático, uma vez que disciplinam o corpo, regulam a mente e ordenam emoções, de forma que a hierarquia e a estratificação deixam de ser apenas a reprodução de uma tradição cultural; e se tornam a nova base para a compensação dos indivíduos pela sua produção, que são eles próprios definidos pelas novas práticas disciplinares de poder.

O foco no controle, conceito correlato do poder, é central para o estudo das organizações. A disciplina aparece como fundamental para a obtenção da ordem na organização. As práticas disci-

plinares oferecem microtécnicas de poder que circunscrevem e normalizam não apenas os indivíduos, mas também “corpos coletivos e organizados”. Portanto, a aplicação de qualquer forma de controle, por exemplo, as diversas técnicas de administração de recursos humanos, mecanismos de mensuração de desempenho, expressam bem a idéia de regulação de corpos coletivos. Clegg (1989) afirma que no que tange à disciplina, o controle, tanto pessoal, técnico, burocrático quanto legal, é a questão central. Ele assume várias formas e tipos, como supervisão, padronização, formalização, mecanização e regulamentação, que visam ao aumento do domínio sobre o comportamento dos indivíduos, suas posições nas relações e incorporações que fazem, precisamente por serem membros da organização.

Em artigo recentemente publicado, Peci, Vieira e Clegg (2006) argumentam que o conceito do discurso proposto por Foucault pode ser utilizado na compreensão das dinâmicas organizacionais, oferecendo a vantagem de incorporação da dimensão do poder.

O conceito de discurso como “unidade” de conhecimento presente em um período particular de tempo baseia-se no fim da dicotomia objetividade-subjetividade. Na *Arqueologia do saber*, Foucault (1972) afasta-se de um posicionamento objetivista e/ou subjetivista do discurso. No estudo dos processos discursivos, Foucault (1972, p. 63) propõe “evitar as ‘coisas’”, elidir o momento das “coisas mesmas”, mas sem se remeter à análise lingüística da significação. Na análise foucaultiana, “as palavras estão tão deliberadamente ausentes quanto as próprias coisas” (Foucault, 1972, p. 63-64).

(...) “discursos”, (...) não são, como poderia se esperar, um puro e simples entrecruzamento de coisas e palavras. (...) analisando discursos, vemos se desfazerem os laços aparentemente tão fortes das palavras e das coisas e separar um conjunto de regras próprias à prática discursiva. (...). Tarefa que consiste em não mais tratar os discursos como conjuntos de signos (de elementos significantes que remetem a conteúdos ou a representações) mas como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam. (Foucault, 1972, p. 64)

Foucault (1972) emprega o conceito de discurso para referir-se às relações que propiciam o processo de formação dos objetos. Ele estuda o processo de formação discursiva, definido com base nesse conjunto de relações, tentando mostrar que qualquer objeto do discurso em questão encontra aí seu lugar, sua lei de aparecimento.

Estas relações são estabelecidas entre instituições, processos econômicos e sociais, formas de comportamento, sistemas de normas, técnicas, tipos de classificação, modos de caracterização; e essas relações não estão presentes no objeto; não são elas que são desenvolvidas quando se lhes faz a análise; elas não desenham a trama, a racionalidade imanente, essa nervura ideal que reaparece totalmente ou em parte quando o pensamos na verdade do seu conceito. Elas não definem sua constituição interna, do objeto, mas o que lhe permite aparecer, justapor-se a outros objetos, situar-se em relação a eles, definir sua diferença, sua irredutibilidade e eventualmente sua heterogeneidade, enfim, de ser colocado em um campo de exterioridade. (Foucault, 1972, p. 59-60)

Assim, as relações discursivas não são internas ao discurso, mas também não são relações exteriores ao discurso que o limitariam, ou lhe imporiam certas formas, ou o forçariam em certas circunstâncias a enunciar certas coisas. Elas estão, de alguma maneira, no limite do discurso, caracterizam o discurso como prática. O discurso deve ser considerado prática que sistematicamente forma os objetos sobre os quais fala. O conjunto de regras que são iminentes a uma prática que define a sua especificidade. Daí o uso corrente do conceito das práticas discursivas em pesquisas influenciadas pela perspectiva foucaultiana não deixa de ser uma tautologia. A palavra discurso, em si, já compreende a dimensão da prática.

Buscar a unidade de um discurso é buscar a dispersão de elementos, descrita em sua singularidade de determinar regras específicas segundo as quais foram formados objetos, enunciações, conceitos, opções teóricas. A unidade do discurso reside nesse

sistema que rege e torna possível a sua formação. Quando se fala de um sistema de formação não se compreende somente a justaposição, a coexistência ou a interação de elementos heterogêneos (instituições, técnicas, grupos sociais, organizações perceptivas, relações entre discursos diversos), mas seu relacionamento pela prática discursiva (Foucault, 1972).

Com base em Nietzsche, Foucault incorpora a dimensão do poder na sua análise, falando sobre a política da verdade. Ele argumenta que o conhecimento foi inventado, isto é, não tem origem:

O conhecimento é o simples resultado da ação recíproca, encontro, junção, luta e compromisso entre os instintos. Alguma coisa é produzida porque os instintos se encontram, brigam entre si, e, ao final da sua batalha, finalmente chegam a um compromisso. Este compromisso é o conhecimento. (Foucault, 1972, p. 8)

Foucault (1972) tenta diferenciar o conceito do discurso do conceito marxista de ideologia. Para ele, as relações de poder com o conhecimento são inseparáveis porque dentro de qualquer sociedade existe um “regime de verdade”, com seus mecanismos particulares para produção da verdade.

Campo discursivo, onde a dimensão tempo-espço contempla-se, é outro conceito importante em Foucault. Campo é o espaço onde se desenvolvem os acontecimentos discursivos. É no campo onde se manifestam, se cruzam, se emaranham e se especificam as questões do ser humano, da consciência e do sujeito (Foucault, 1972, p. 25). Temporalidade e espacialidade tornam-se um só no conceito de campo. Campo é tempo e espaço, ser e devir, estrutura e história, formação e (trans)formação.

Foucault destaca o papel dos conhecimentos como úteis e necessários ao exercício do poder, sendo que eles são praticamente úteis e não porque são falsos – como a tradição marxista tem tentado demonstrar. O autor usa a palavra *savoir* – utilizada para conotar o conhecimento próximo ao *know-how* (uma maneira de tornar um problema tratável ou um material manejável). Esse

tipo "médio" de conhecimentos, que pode não ser rigorosamente científico, demanda certo grau de ratificação dentro de um grupo social e confere alguns benefícios sociais.

Sem dúvida, essa noção de praticabilidade, presente em Foucault, tem a vantagem de oferecer uma outra dimensão à análise de formação de campos discursivos: a dimensão do poder.

Para Foucault, o poder não é capaz de promover e explorar conhecimentos espúrios, mas o exercício racional do poder tende a fazer uso pleno dos conhecimentos capazes da eficácia instrumental máxima.